



Universidad
Zaragoza

TRABAJO FIN DE GRADO

Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral
en el concesionario Audi Center Zaragoza

Autor

Javier Bartolomé Castillo

Director

Dr. Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza 2019

Objetivos: el objetivo principal de este TFG es conseguir una mejora organizativa y un crecimiento económico del concesionario Audi Center Zaragoza mediante la implantación y el estudio del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Objetivos: el objetivo principal de este TFG es conseguir una mejora organizativa y un crecimiento económico del concesionario Audi Center Zaragoza mediante la implantación y el estudio del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Resumen:

Muchas empresas han centrado a lo largo de la historia la mayoría de sus análisis en una perspectiva meramente financiera, mientras que con el paso del tiempo se han ido dando cuenta de que es importante poner énfasis también en los aspectos no financieros, para tener así mas información a la hora de tomar decisiones.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de la compañía, sus resultados y sus objetivos desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

Este permite la coordinación entre las 4 perspectivas (financiera, cliente, aprendizaje y crecimiento, procesos internos) con las que medimos la eficiencia de la empresa en términos organizativos y económicos.

El hecho de centrarnos en estas 4 perspectivas, permite a la empresa tener una visión mas amplia y equilibrada del desempeño de la organización. Estableceremos unos objetivos para cada una de las perspectivas que nos ayudaran a abordar los diferentes problemas que pueda tener la organización.

Utilizando esta herramienta de control de gestión llevaremos a cabo el análisis de la concesión “Audi Center Zaragoza”, para así alinear sus estrategias a realizar hacia unos objetivos concretos y conseguir un crecimiento del negocio.

Para la realización de este Cuadro de Mando Integral (CMI) lo primero que vamos a hacer es desarrollar diferentes herramientas de estudio de la situación de la empresa como DAFO y CAME. Una vez aplicadas estas dos herramientas podemos formular las estrategias a realizar por Audi Center Zaragoza que se implantarán mas adelante en el mapa estratégico.

ÍNDICE

1)SECTOR DEL AUTOMÓVIL EN ESPAÑA	3
2)EMPRESA “AUDI CENTER ZARAGOZA”	4
2.1) HISTORIA.....	4
2.2) INSTALACIONES	4
2.3) ORGANGRAMA.....	7
3)METODOLOGIA del CUADRO DE MANDO INTEGRAL	7
4)ANÁLISIS DAFO.....	9
4.1) ANÁLISIS INTERNO.....	11
4.2) ANALISIS EXTERNO	15
5) ANALISIS CAME	19
5.1) CORREGIR DEBILIDADES.....	20
5.2) MANTENER FORTALEZAS	21
5.3) AFRONTAR AMENAZAS	22
5.4) EXPLOTAR OPORTUNIDADES	23
6) MISIÓN, VISIÓN y valores	25
MISIÓN	25
VISIÓN	25
VALORES	25
7) DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	26
7.1) PERSEPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRCIMIENTO	26
7.1.1.) RECURSOS HUMANOS	26
7.1.2.) TECNOLOGÍA	27
7.1.3.) ORGANIZACIÓN	28
7.2) PERSEPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	29
7.3) PERSEPECTIVA DE LOS CLIENTES.....	31
7.4) PERSEPECTIVA FINANCIERA	33
.....	36
8) CONCLUSIONES	37
9) BIBLIOGRAFÍA.....	39

1)SECTOR DEL AUTOMÓVIL EN ESPAÑA

A modo de pequeña introducción analizamos en términos generales el sector del automovilismo en España.

España es el segundo mayor fabricante de automóviles en todo Europa y octavo a nivel mundial, cuenta con 17 plantas de fabricación y exporta vehículos a mas de 100 países.

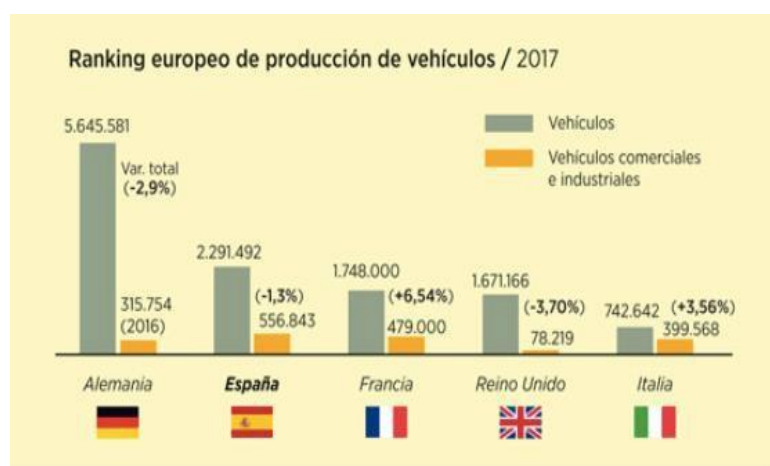


ILUSTRACIÓN 1. RANKING EUROPEO PRODUCCIÓN DE VEHÍCULOS

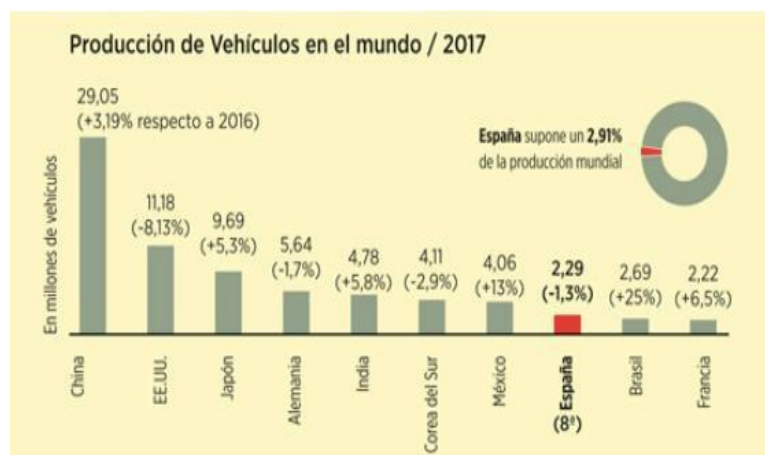


ILUSTRACIÓN 2. PRODUCCIÓN DE VEHÍCULOS EN EL MUNDO

Este sector representa el 10% del PIB y el 19% del total de exportaciones españolas.

Supone el 12% de la inversión en I+D de España, siendo el segundo sector después del químico.

Se trata de una industria que genera mas de 300.000 mil empleos directos y 2 millones de puestos de trabajo indirectos están ligados con el sector.

La moderna infraestructura logística y de distribución del país es uno de los principales factores de competitividad del sector.

En definitiva, la industria del automóvil en España es un pilar estratégico, no solo por su aportación a la economía y al empleo de nuestro país, sino porque es uno de los principales propulsores de inversión y desarrollo en términos de innovación, seguridad y protección del medio ambiente.

2) EMPRESA “AUDI CENTER ZARAGOZA”

2.1) HISTORIA

Tras la compra de Solano, antiguo concesionario oficial de Audi, se construye una nueva instalación situada en c/ Langa del Castillo 10, 50013 Zaragoza, bajo el nombre de “Audi Center Zaragoza”.

Audi Center Zaragoza fue inaugurado el 27 de octubre de 2016.

La concesión cuenta con una superficie total de 4.151,87 m², donde podemos diferenciar la zona de exposición de vehículos junto al área de ventas, el área de postventa y el taller, y las oficinas de administración.

2.2) INSTALACIONES

- **Área de ventas y exposición de vehículos:**

Audi Center Zaragoza cuenta con unas innovadoras instalaciones desarrolladas bajo el concepto Audi Terminal, bajo las premisas de Audi España.

Un edificio de vanguardia que recoge soluciones arquitectónicas únicas como el exclusivo pavimento continuo elaborado íntegramente en cuarzo, primer Audi Terminal en España en aplicar esta solución. El pavimento continuo de la exposición consigue una gran sensación de dinamismo y nos traslada a la idea de una “carretera” interior a partir de la cual se van presentando y mostrando los diferentes modelos de la gama Audi.

El concepto modular de las instalaciones permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad para prestar una atención exclusiva y ofrecer los mejores servicios Premium a los clientes.

Audi Center Zaragoza también es el primer Audi Terminal en España en contar con el **Customer Private Lounge 2**, una de las nuevas salas de atención exclusiva en las que nuestros clientes pueden recibir asesoramiento personalizado y donde podrán configurar cualquier modelo Audi y recrearlo en un entorno virtual a través de las múltiples opciones que ofrece el configurador. Además de experimentar la calidad de los distintos materiales que ofrece Audi Exclusive.

Audi Center Zaragoza cuenta con importantes **novedades** cómo son ser:

- **Concesionario Audi Sport** (único en Aragón). Los clientes podrán conocer en sus instalaciones los vehículos más deportivos de la marca, todo el mundo RS : R8, S8, RS Q3, RS 7, RS 6 y RS 3
- **Concesionario Audi E-tron** : donde los clientes podrán conocer los modelos híbridos de Audi, como el nuevo Audi Q7 e-tron quattro el primer híbrido enchufable del mundo con motor diésel TDI y sistema de tracción quattro. Con una autonomía en modo eléctrico hasta 560 km, un nuevo récord en el segmento.

- **Audi Selection Plus**

Cuenta con 2 puntos de venta de Audi Selection plus :

1. Audi Center Zaragoza. Dirección: C/Langa del Castillo N° 10 (Tercer Cinturón junto a facultad de veterinaria) C.P. 50013 Zaragoza
2. Audi Selection plus. Dirección: Avda. Navarra N° 135 C.P. 50017 Zaragoza

Se trata de vehículos seminuevos, de 0 a 2 años, revisados por un equipo de expertos profesionales bajo elevados estándares de calidad y exigencia, con el mismo cuidado y atención en cada detalle que recibieron el primer día. Que cuentan con la confianza y la garantía de Audi y, además, con unas condiciones de financiación inmejorables. Todos los vehículos incluidos en este programa garantizan:

- 110 puntos de chequeo certificado.
- 2 años de garantía y certificado de kilometraje.
- Asistencia 24 horas con cobertura europea.
- Vehículo de sustitución.
- Financiación a su medida.
- Opción de cambio o devolución si no queda satisfecho.
- Prueba sin compromiso.
- Entrega de su vehículo a cambio.

- **Área de Vehículo de Ocasión:**

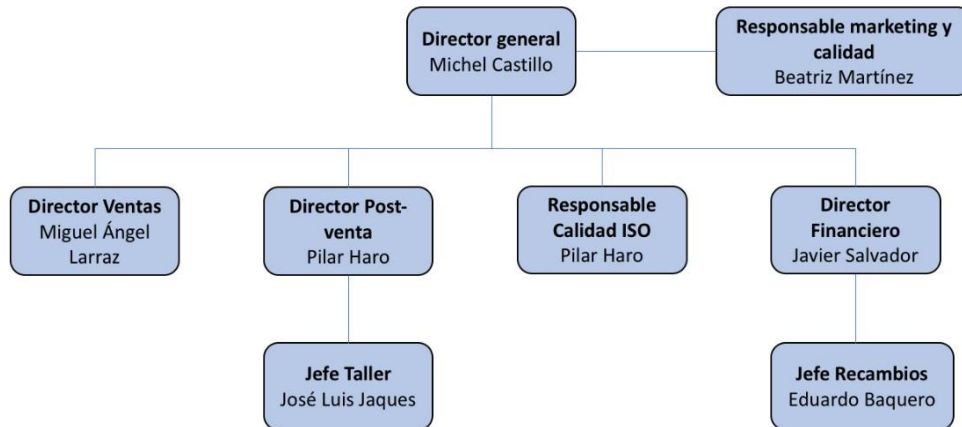
Una de las principales novedades de Audi Center Zaragoza es que sus instalaciones cuentan con 870 m² de exposición destinados a Audi Selection :Plus, el exclusivo programa de vehículos de ocasión de Audi.

La exposición de Audi Selection Plus se ubica en la planta primera de la concesión, 27 vehículos de Audi Selection Plus. Esta exposición se suma a la ya existente en Avda. Navarra 135 (Zaragoza)

- **Área de postventa y taller**

Una parte de las instalaciones va dirigida al taller, donde se llevan a cabo todas las reparaciones, puestas a punto, revisiones, cambio de piezas... Además del área de postventa donde se guardan los vehículos que ya están vendidos para sus revisiones, recambios...etc.

2.3) ORGANIGRAMA



3)METODOLOGIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una organización, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Hay 4 perspectivas que se deben alinear con el fin de llegar a un objetivo definido.

Dichas perspectivas en las que dicho análisis se centra son las siguientes:

Ordenadas de abajo a arriba en el CMI:

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se considera al recurso humano como un elemento clave en la gestión, esta perspectiva es la más importante para la empresa, y a partir de ella comenzaremos a implantar los cambios.
- Perspectiva de procesos: está estrechamente relacionada con la cadena de valor de la empresa, es importante por ello conocerla bien para utilizar eficientemente nuestros recursos.

- Perspectiva de clientes: objetivos que reflejen su satisfacción y saber gestionar correctamente las necesidades y prioridades de estos.
- Perspectiva financiera: fijar objetivos para obtener un mayor beneficio y reducir los costes.

Esta herramienta tiene múltiples beneficios para la empresa y por ello vamos a utilizarla.

Algunas ventajas son:

-Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia y permite planificar estrategias a medio y largo plazo; además genera la información necesaria para tomar decisiones rápidas y evitar situaciones indeseadas.

-Ofrece una amplia visión del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso mas allá de los financieros. Y permite observar otras variables decisivas para el buen desarrollo de la organización.

-Alinea los objetivos estratégicos y favorece la comunicación de la estrategia a desarrollar.

-Promueve la motivación e implicación de los trabajadores.

Así pues, todas las perspectivas se encuentran relacionadas entre sí, y el hecho de que alguna de ellas no se cumpla, podría dificultar la realización del resto. Otro aspecto importante es que toda la plantilla de la empresa se identifique y comprenda estos objetivos estratégicos.

Para poder desarrollar el cuadro de mando debemos realizar primero un análisis del entorno competitivo (DAFO) y seguidamente el (CAME), con el fin de crear una ventaja competitiva que se mantenga a largo plazo dentro de la organización.

De este modo el **esquema** a seguir es el siguiente:



4) ANÁLISIS DAFO

Se trata de una herramienta que permite al empresario analizar la realidad de su empresa, marca o producto para poder tomar decisiones en un futuro.

Esta herramienta tiene forma de matriz que se divide en cuatro apartados, dos de análisis interno de la empresa (**Debilidades y Fortalezas**) y dos de análisis externo (**Amenazas y Oportunidades**).

Definimos brevemente cada uno de los apartados:

- **Debilidades:** son aspectos que limitan la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia que lleva a cabo la empresa. La empresa debe intentar controlarlas en la medida que sea posible. También pueden ser llamados puntos débiles.
- **Fortalezas:** son las capacidades, habilidades, recursos, relaciones... que permiten a la empresa diferenciarse para lograr obtener una ventaja competitiva. También pueden ser llamadas puntos fuertes.
- **Amenazas:** son cambios externos que pueden convertirse en desventajas para una empresa como: cambios legales, nuevos competidores, caída de los precios, cambios negativos en la bolsa...
- **Oportunidades:** son aquellos cambios externos que pueden suponer una ventaja competitiva para la empresa cómo: progreso tecnológico, nuevos canales de distribución, cambios en el comportamiento del consumidor...

Estos cuatro apartados podemos clasificarlos en dos ámbitos de la empresa, el interno y el externo.

- **Análisis interno:** consiste en identificar aquellas prácticas que la empresa realiza de forma correcta (fortalezas) para intentar mantenerlas, y aquellas que deben de mejorarse (debilidades). Este es el modo más simple de descubrir en que aspectos tu empresa es líder y en que otros no, para poder de este modo definir los puntos fuertes y las debilidades.
- **Análisis externo:** evalúa aquellas situaciones que pueden repercutir negativamente a la empresa(amenazas) y pone de manifiesto aquellas opciones que se nos abren en el mercado para aprovecharlas (oportunidades).

Para realizar este DAFO nos apoyamos en las diferentes preguntas que hemos planteado en las entrevistas realizadas. La entrevista se divide en cuatro partes, relacionadas con las diferentes perspectivas, aprendizaje y crecimiento (personas), procesos, clientes y área financiera.

He realizado 3 entrevistas: una presencial al director general/presidente (Michel Castillo), otra por teléfono al director comercial /ventas (Miguel Ángel Larraz) y otra a la asistente del departamento de marketing (Claudia Bartolomé).

Este análisis nos va a permitir posteriormente realizar el CAME, que sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO.

Una vez explicadas todas las partes del DAFO, lo ponemos en práctica con la empresa “Audi Center Zaragoza”.

4.1) ANÁLISIS INTERNO

En este análisis queremos identificar que actividades se están realizando de una manera correcta y/o cuales hay que mejorar desde un punto de vista interno.

Para este análisis me he basado en las opiniones de los diferentes trabajadores entrevistados, además de mi propia experiencia como cliente y diferentes observaciones que he realizado visitando la concesión. También he preguntado a otros clientes para ver su visión y contrastar opiniones.

-Debilidades: es uno de los análisis más importantes ya que permite identificar los problemas internos que hay que tratar de solucionar para un mejor desarrollo de la organización. Para encontrarlas planteamos distintas preguntas del tipo: ¿están bien asignados los cargos? ¿el material usado es eficiente? ¿por qué hay ciertos problemas? ¿que hay detrás de ellos? ¿existe alguna desventaja respecto a otros?...

- Existen algunos problemas de logística; ya que el tiempo de espera a la hora de recibir los coches, en algunos casos, es mayor del deseado. Esto se debe a que los pedidos de coches nuevos entran en una lista en la cadena de producción en Alemania y una vez fabricados son enviados a España.
- Homologación motores 2018-2019: se tuvieron que homologar todos los motores para cumplir con la nueva normativa europea. Esto supone un gran coste para la marca y para la concesión.
- Poca diferenciación en algunos productos. En muchas ocasiones el cliente puede encontrar prestaciones muy parecidas entre los vehículos de gamas del mismo segmento, como pueden ser Mercedes o BMW.
- Elevada dependencia de la empresa tractora, que se encuentra en Alemania; dónde se fabrican todos los coches y se toman las decisiones a nivel de marca, como el diseño de nuevos vehículos, nuevas normativas, objetivos de ventas, etc.

-Fortalezas: Es importante tratar de mantener en el tiempo estas fortalezas e incluso mejorarlas si es posible, para mantener la ventaja competitiva de la organización. Nos planteamos preguntas del tipo: ¿Qué estamos haciendo bien? ¿que actividades nos dan una ventaja competitiva?

Las fortalezas más características de la empresa son:

- Localización: Se encuentra en Zaragoza; se trata de un punto estratégico, ya que es una ciudad con buena conexión con el resto de ciudades como: Madrid, Barcelona, Navarra y País Vasco.

Actualmente el radio de ventas se expande a todo España, gracias al desarrollo de las páginas web que permiten vender mas allá de Zaragoza.

Tiene una zona de impacto amplia ya que también se acercan clientes de diferentes pueblos y localidades cercanas a la provincia de Zaragoza.

Además, el concesionario está situado en un polígono destinado al comercio de la automoción, dónde hay diferentes concesionarios, en una de las principales entradas a la ciudad.

- Imagen de marca: Audi es una marca Premium dentro del sector automovilístico que cuenta con un prestigio que otras marcas no poseen, además tiene una impecable imagen de marca ya que se trabaja de manera asidua para mejorarla constantemente. La marca invierte en Marketing y Publicidad a nivel nacional.

Audi patrocina diferentes tipos de eventos deportivos, de arte, de cine...para reforzar la imagen de marca constantemente.

- Calidad del producto: Uno de los pilares fundamentales de la empresa es la calidad, pues Audi es una marca de gama “Premium” que cuida al milímetro la calidad de sus productos y servicios.

La marca realiza controles exhaustivos de calidad constantemente y paga incentivos por esto. A través de programas, estudios, encuestas y análisis... valoran la calidad de los productos, del servicio y de la atención al cliente.

Además, Audi invierte constantemente en I+D, para ofrecer al cliente los últimos sistemas de tecnología en sus productos, a través de los proyectos enfocados a la conectividad.

Recientemente se ha creado la figura de Audi Expert, una nueva figura que ofrece al cliente una explicación individualizada de todos los servicios, para explicar al cliente todas las funcionalidades que ofrecen los nuevos vehículos, ya que cada vez son mas complejos, y así el cliente puede sacar el máximo partido a las prestaciones de su nuevo vehículo.

- Alta cualificación de los trabajadores: Cada puesto tiene unos programas de formación asociados. En función del departamento o sección de la empresa del que el trabajador vaya a formar parte, debe hacer unos u otros.

Estos cursos de formación son financiados por parte de la marca y otros por la concesión. En este sector se considera una inversión importante y muy necesaria.

Todos los trabajadores que forman parte de la empresa deben de pasar una prueba/examen para valorar si son aptos para desarrollar el puesto que ocupan, desde el gerente hasta comerciales o incluso mecánicos.

Además, como el mercado esta en constante movimiento y cada vez se necesitan nuevas habilidades hay cursos constantes.

- Buena atención al cliente: Audi Center Zaragoza dispone de un equipo de especialistas para consultar cualquier duda o comunicar cualquier incidencia. El equipo del Call Center se encarga de dar citas a los clientes y reflejar incidencias.

La marca ofrece asistencia sanitaria sin importar donde se encuentre el cliente. Opción de vehículo sustitutivo siempre que sea necesario, sin ningún coste adicional.

Servicio de recogida y entrega del coche, en caso de revisión o reparación del vehículo, un asistente se encargará de recogerlo y entregarlo en el domicilio, oficina o donde se indique.

- Customer experience: Audi valora la experiencia que vive el cliente cuando viene a comprar un coche a las instalaciones, ya que no se trata solo de la compra del coche, sino convertir esta compra en una experiencia especial y exclusiva. Nada mas llegar te ofrecen un café o refresco, en una zona habilitada para charlar y esperar, con cómodos sofás, revistas de interés, álbumes de coches y catálogos..., los asesores de taller cuentan con una Tablet y se esfuerzan en dar un trato mas cercano, además de una posible visita a toda la concesión o probar algún vehículo si el cliente lo desea, haciendo de la estancia en la concesión una experiencia agradable.

Esto es una estrategia para crear un valor añadido sobre la competencia.

- Se trata de un “Audi Center” (con unas instalaciones y servicios superiores a otros concesionarios que no son “Audi Center”), lo que supone que muchos clientes acudan y demanden vehículos. Dispone de vehículos de la gama más deportiva RS, además de un mayor número de vehículos en la exposición. Al ser Audi Center la marca obliga a tener en exposición algunos de los modelos más deportivos como el R8, RS6, RS7... que en otras concesiones Audi pueden no estar, ya que estos modelos van bajo pedido.

- Innovación: desde Alemania están desarrollando constantemente nuevas tecnologías, nuevos programas informáticos, nuevos modelos... como motores más eficientes. El lema de Audi es: “*A la vanguardia de la técnica*”.

4.2) ANÁLISIS EXTERNO

En este apartado analizamos aquellos factores del entorno que repercuten de forma negativa a la organización(amenazas), y aquellos que la empresa puede aprovechar para obtener un mejor rendimiento (oportunidades).

-Amenazas: hay una serie de amenazas externas a la empresa que pueden repercutir negativamente en el desarrollo de su actividad. Plantemos preguntas: ¿Cómo es la competencia?, ¿cómo es el sector?, ¿Hay estabilidad política?, ¿hay crecimiento en el mercado?...

- Existe elevada competencia en el sector debido a la gran oferta por parte de otras marcas. Hay competidores directos, que son marcas de la misma gama que Audi como pueden ser Mercedes, BMW... y por otro lado competidores indirectos que son marcas de otras gamas generalistas que no nos afectan directamente, pero son competencia también. Además, cada año aparecen nuevos competidores y muchas marcas están haciendo un esfuerzo por sacar modelos de gama mas alta.
- Creciente oferta de productos sustitutivos, como puede ser la aparición de los patinetes, o el aumento del transporte público como los tranvías, autobuses, nuevas aplicaciones de transporte como Muving, Uber, Ceabify,etc.
- Caída de ventas en este trimestre debido al cambio de tendencia en el mercado (coches eléctricos, híbridos), cambios en las normativas (diésel); muchos clientes llegan a la

concesión con muchas dudas sobre si pueden comprarse un diésel o no por los cambios de las normativas. Muchos de ellos al final deciden no comprar por miedo.

- Recesión en el mercado, hay una recesión general en el sector del automóvil. Existe una tendencia a comprar menos y están ganando importancia los alquileres, rentings, coches de segunda mano...que repercuten negativamente en las ventas de la concesión.

Artículo: "Llevamos 8 meses con caídas de ventas. La industria del automóvil está en recesión". (libremercado.com)

- Los medios de comunicación. En muchas ocasiones los medios de comunicación sacan noticias sobre excesos de consumo o nuevas normativas que hay que cumplir en cuanto a motores y consumos; que dejan cierta incertidumbre en el mercado y esto repercute negativamente sobre el consumidor final.

-Oportunidades: también encontramos algunos factores externos que pueden ser favorables para la organización.

- Alta demanda del mercado automovilístico, gracias a todos los portales de internet podemos vender a todo España. Antiguamente la única forma de vender era de forma directa desde las instalaciones, ahora con el desarrollo de las intranet y las páginas web es mas fácil llegar a muchos más clientes, esta situación favorece un incremento en el número de ventas.

En España, el sector del automóvil es uno de los más importantes, generando un gran número de ingresos y empleos al año.

Artículo: "En España, el sector del automóvil es fundamental, representando, según indica la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC) en su informe anual de 2017 , del orden del 8,6% del PIB, llegando al 10% si se incluyen otros sectores relacionados como distribución, financieras, seguros, ...; dando empleo al 9% de la población activa. " (inbestia.com)

- Lanzamiento de nuevos productos a final de año, nuevos modelos. El lanzamiento de nuevos modelos siempre ayuda a potenciar el número de ventas, este año el lanzamiento del Q8 ha sido todo un éxito, el año anterior el Q2...además de las nuevas versiones de los modelos ya existentes.
- Audi E-tron, primer coche de Audi 100% eléctrico. Con todos los cambios de normativas y la creciente sensibilización por el medio ambiente, muchos clientes buscan coches 100% eléctricos. A finales del año 2019 ha llegado el modelo E-Tron (100% eléctrico), esto puede ser una oportunidad que puede dar lugar a un gran número de ventas.

Ejemplos Audi E-Tron:

Audi e-tron

El primer SUV eléctrico de Audi





TABLA 1. DAFO

ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Localización</p> <p>Imagen de marca</p> <p>Calidad producto</p> <p>Alta cualificación trabajadores</p> <p>Buena atención cliente</p> <p>Costumer Experience</p> <p>Audi Center</p> <p>Innovación</p>	<p>Alta demanda</p> <p>Sector importante</p> <p>Lanzamiento nuevos productos</p> <p>Audi E-Tron</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Problemas de logística</p> <p>Homologaciones</p> <p>Poca diferenciación</p> <p>Elevada dependencia empresa tractora</p>	<p>Elevada competencia en el sector</p> <p>Productos sustitutivos</p> <p>Recesión mercado</p> <p>Cambios de tendencia y gustos</p>

5) ANÁLISIS CAME

Una vez realizado el análisis DAFO (diagnóstico inicial) podemos pasar al CAME.

Este análisis nos va a dar las pautas necesarias para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos con anterioridad a partir de la matriz DAFO.

El nombre del análisis CAME viene de las iniciales” Correct, Adapt, Maintain, Explore” (corregir, afrontar, mantener y explotar). Podremos con esta herramienta definir las acciones a tomar, a partir de los resultados del DAFO.

Para ello cogemos cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades seleccionadas previamente, y les asociamos acciones para corregirlas, afrontarlas, mantenerlas o explotarlas.

Definimos brevemente las cuatro posibles acciones del CAME:

- **Corregir las debilidades:** La idea es hacer desaparecer las debilidades; para ello debemos tomar medidas para que dejen de existir o dejen de afectar a la empresa negativamente.
- **Mantener las fortalezas:** Hay que evitar perder nuestras fortalezas, para ello hay que mantener los puntos fuertes y fortalecerlos para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro.
- **Afrontar las amenazas:** Consiste en evitar que las amenazas del entorno se conviertan en debilidades de la empresa, para ello debemos tomar medidas para responder a cada una de ellas como: reducir el impacto de alguna amenaza, actuar para su desaparición.
- **Explotar las oportunidades:** Debemos crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.



Una vez explicado en que consiste el CAME, lo aplicamos a nuestro caso concreto.

5.1) CORREGIR DEBILIDADES

- **Problemas de logística:** mejorar el sistema de transportes para agilizar la entrega de los vehículos, hacer una mejor gestión de las campas (donde se envían y almacenan los coches hasta que son llevados a la concesión).
- **Homologaciones:** se trata de un tema a nivel europeo y nacional, por tanto, la empresa no tiene capacidad de corregir esta debilidad.
- **Poca diferenciación:** es cierto que en algunos productos la diferenciación con otras marcas de la misma gama se hace casi nula en cuanto a prestaciones se refiere, por tanto, hay que buscar diferenciarse por algún otro campo, en Audi se centran en el trato personalizado y la creación de “experiencias” para el cliente.

- **Elevada dependencia de la empresa tractora:** Aunque la empresa tractora se encuentra en Alemania hay una delegación “Audi España” que se encarga de poner unos objetivos a nivel nacional a cumplir, firmando un contrato a principio de cada año con todas las concesiones nacionales, en aspectos de número de ventas, publicidad, satisfacción clientes, estándares de calidad, presencia en eventos, venta de modelos Premium... Por otro lado, cada concesionario local puede llevar cabo sus propias estrategias de marketing y publicidad, de ventas siguiendo siempre los estándares que impone la marca.

5.2) MANTENER FORTALEZAS

- **Localización:** mantener la localización de la empresa.
- **Imagen de marca:** continuar con las campañas de imagen y aumentar en la medida de lo posible la presencia en eventos deportivos, de arte... que refuerzan la imagen. Una cosa que se podría hacer para reforzar la imagen es colaborar con fundaciones o con alguna ONG que no se hace actualmente.
- **Calidad producto:** mantener los controles exhaustivos y aumentar los incentivos para cumplir los objetivos de calidad, además de tener los certificados en regla y actualizarlos constantemente.
- **Alta cualificación de los trabajadores:** continuar con los programas de formación que se realizan en cada campo de la empresa, además de seguir con las pruebas y controles que tienen que superar todos los empleados para verificar esta cualificación constantemente.
- **Buena atención cliente:** en Audi es fundamental este apartado pues se esfuerzan al máximo por ofrecer un trato cordial, educado, resolutivo, eficiente, rápido y personalizado. Para ello se realizan entrevistas post venta a los clientes para ver si están satisfechos con el trato recibido. Es importante mantener la buena relación con los clientes

ya que de ello dependerá en muchos casos que vuelvan y compren, además de recomendar a conocidos o no.

- **Costumer Experience:** hay que mantener estas experiencias en el cliente o incluso tratar de aumentarlas, proponiendo nuevas actividades y habilitando nuevas zonas en las instalaciones para su comodidad, tratando de hacer lo mas agradable posible la estancia en la concesión.
- **Audi Center:** seguir dando las prestaciones y servicios necesarios para estar en la categoría “Audi Center”.

5.3) AFRONTAR AMENAZAS

- **Elevada competencia en el sector:** hay una competitividad muy alta debido al gran número de empresas y marcas que hay. Ante esta situación Audi tiene que optar por la diferenciación e innovación continua, para poder retener el mayor número de clientes posible y no quedarse atrás tecnológicamente. El servicio al cliente es clave.
- **Productos sustitutivos:** son una verdadera amenaza para la empresa y por lo general son más baratos (bicicletas, taxi, patinetes, transportes públicos, muving, uber...), por tanto Audi debe tratar de aportar un Valor Añadido en sus productos y servicios para hacer frente a esta amenaza. Otro aspecto importante para afrontar esta amenaza es la fidelización de los clientes.
- **Recesión mercado:** el mercado automovilístico no se encuentra en su mejor momento ya que hay una recesión a nivel nacional que afecta negativamente al número de ventas. Lo primero que hay que hacer es realizar continuos estudios de mercado y buscar otras formas de ingresos para no depender tanto de las ventas. Aumentar servicios post-venta,

suministrar más recambios a otros talleres no oficiales, hacer mas campañas para atraer nuevos clientes...

- **Cambios de tendencia y gustos:** esta amenaza se puede convertir en oportunidad si nos anticipamos a los cambios de tendencias y gustos mediante estudios, y nos adaptamos rápidamente a ellos, ofreciendo productos y servicios acordes con estos cambios continuos en el mercado, aunque es una tarea difícil.

5.4) EXPLOTAR OPORTUNIDADES

- **Alta demanda:** hay que tratar de aumentar la visibilidad de los productos en los portales de internet, para llegar así al máximo número de clientes posible y satisfacer esta demanda.
- **Sector importante:** junto con el turismo, el sector del automóvil es uno de los más importantes en el país, generando muchísimos empleos y riqueza cada año. Esto hace que sea un sector atractivo para el consumo y por tanto una oportunidad a explotar para los concesionarios.
- **Lanzamiento nuevos productos:** cada año la marca lanza nuevos modelos y actualiza algunos ya existentes. Unos años se actualizan unos modelos y otros, otros. Muchos clientes se ven atraídos por nuevos modelos como han sido recientemente el Q2 o Q8 que han tenido mucho éxito. Además, otros que están interesados en modelos ya existentes se esperan a las nuevas actualizaciones. Hay que tratar de explotar al máximo los nuevos productos que ofrece la marca cada año.
- **Audi E-Tron:** la llegada del primer coche 100% eléctrico puede atraer nuevas ventas ya que muchos clientes prefieren vehículos de este tipo, que son menos contaminantes para el medio ambiente. Para explotar esta oportunidad hay que hacer buenas acciones

publicitarias y de marketing; además de promocionar eventos para presentar este nuevo modelo y concepto del automóvil.

A modo de conclusión del análisis CAME, presentamos el siguiente cuadro con las diferentes acciones planteadas vinculadas con los puntos correspondientes al análisis DAFO.

TABLA 2. CAME

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS Realizar una expansión a otras localidades nacionales. Reforzar la imagen de la marca. Nuevas experiencias para el cliente.	ESTRATEGIAS DE REORIENTACION Aprovechar el lanzamiento de nuevos vehículos para paliar la poca diferenciación en algunos casos. Con el Audi E-tron intentar contrarrestar el retroceso del mercado.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS Anticiparse a los cambios del mercado. Productos y capital humano difícil de imitar. Cuidar el servicio al cliente.	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA Inversión en publicidad para ganar posicionamiento en el mercado. Crear relaciones con otros concesionarios. Crear un modelo empresarial difícil de imitar.

6) MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión, visión y valores de una empresa son su ADN o identidad corporativa, lo que le da coherencia, autenticidad y originalidad como marca.

-La misión es el propósito que tiene la empresa, describe la actividad que va a realizar. Se trata de la razón fundamental del negocio y el objetivo que tiene a largo plazo.

-La visión es la meta que se quiere conseguir en un futuro.

-Los valores son los principios éticos sobre los que la empresa quiere trabajar y permiten crear unas pautas de comportamiento.

MISIÓN

Podemos definir la misión de Audi Center Zaragoza cómo “lograr la satisfacción total de nuestros clientes a través de la excelencia en el servicio, a través de un producto de calidad exclusivo”.

VISIÓN

Ser líderes del sector en Zaragoza y pertenecer al top 5 de concesionarios a nivel nacional por índice de ventas; además de lograr la satisfacción de los clientes siendo un concesionario rentable.

VALORES

El lema que define los valores de Audi es: “A la vanguardia de la técnica”, una filosofía de trabajo que se sustenta en características tan propias de la marca como la deportividad, la satisfacción y la voluntad de ir siempre un paso por delante.

7) DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una vez realizados los análisis DAFO y CAME y teniendo claras cuales son la misión, visión y valores de la empresa, podemos empezar con el desarrollo del CMI de Audi Center Zaragoza.

Como bien acabo de decir, vamos a tener en cuenta todos los datos recopilados en los análisis DAFO y CAME para dicho desarrollo.

Vamos a llevar a cabo unos planes de acción concretos que permitan a la organización conseguir los objetivos planteados.

A continuación, desarrollamos detalladamente los objetivos de cada una de las 4 perspectivas, de abajo a arriba.

7.1) PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva constituye la base de la organización y es de gran importancia, se trata de los recursos no materiales como: recursos humanos, tecnológicos y las relaciones que hay dentro de la organización.

Basándonos en nuestro CAME, misión, visión y valores de Audi Center dividimos esta perspectiva en tres apartados:

7.1.1.) RECURSOS HUMANOS

Uno de los factores clave de Audi Center es su equipo de trabajadores, ya que son estos los que tienen que atender a los clientes, dar solución a posibles problemas, resolver dudas... en definitiva es uno de los pilares fundamentales de la organización.

Hemos marcado 3 objetivos en este apartado:

1. **Personal satisfecho:** Las personas son la parte más importante, ya que son los pilares para aumentar la productividad y la calidad de los servicios ofrecidos, por tanto, nos esforzamos en motivar al personal y mantener a la clientela satisfecha. Hay que lograr

que toda la plantilla se encuentre involucrada en su puesto de trabajo para conseguir así un máximo rendimiento.

Para medir este objetivo se deben realizar encuestas a los empleados, para ver su nivel de satisfacción con la empresa.

2. **Personal alineado:** Es importante que el personal esté alineado con los objetivos de la organización, de manera que los objetivos individuales deben tener relación con los empresariales.

Se realizarán reuniones mensuales para poner en común los objetivos personales y empresariales y medir así el grado de alineamiento del personal.

3. **Buena gestión del talento:** Se espera que los empleados permanezcan en la empresa a medio y largo plazo, ya que se realiza una gran inversión en capital humano. La retención del talento supone grandes ventajas para la empresa como: mejoramiento continuo, mayor satisfacción laboral, disminución de la rotación de personal...

Utilizaremos como indicador el porcentaje de rotación del personal clave.

7.1.2.) TECNOLOGÍA

El segundo factor clave para el aprendizaje y el crecimiento es la tecnología, ya que esta permitirá el desarrollo y la consecución de los objetivos propuestos por la organización.

Encontramos objetivos principales:

1. **Actualización de Sistemas Informáticos:** En Audi Center Zaragoza todo esta muy informatizado. Toda la información esta accesible en todo momento para los empleados, a través de una base de datos interna.

Mediante el Goldfinder las marcas saben tu rentabilidad mensualmente. Audi España controla que tu gestión sea buena; en el caso de que un concesionario no sea rentable, pueden llegar a quitarle la concesión al propietario.

En cuanto a los Sistemas de tecnología interna:

-**ACTUA**: es una base de datos en la que están registrados todos los clientes (ventas de coches y ofertas que se han realizado). Además, la plataforma Actua incorpora la ley de protección de datos (RGPD y el configurador de coches de la marca, en la que el equipo comercial configura los coches de los clientes.

-**QUITER**: es la plataforma que utiliza toda la empresa desde el departamento de logística, taller y ventas. En esta plataforma quedan registradas todas las ordenes de reparación y toda la información relacionada con el vehículo y el cliente. Desde el asesor que le ha atendido, que se la ha hecho al coche, que día entra el coche al taller, que día sale, las horas de mano de obra para cada reparación, que mecánico hace la reparación, si hay cambio de alguna pieza, que pieza se ha cambiado, etc.

-**SLI**: programa a través del cual se realizan los pedidos a Alemania.

Todos estos sistemas informáticos deben ser actualizados continuamente, y necesitan una identificación personal para poder acceder a ellos.

El indicador seleccionado en este caso es el número de actualizaciones al año.

2. **Mejora de la APP**: Audi cuenta con una APP fácil de instalar en el móvil y fácil de manejar de forma intuitiva. Cómo en todos los sistemas tecnológicos, tiene que haber una mejora continua de la mismas.

La marca se encarga de la APP.

3. **Mavor presencia online**: mediante el uso de redes sociales, revistas online, foros de coches...El objetivo es conseguir llegar al máximo número de personas posible mediante las redes, y transmitir una buena imagen del producto y de la marca. Utilizamos como indicadores el número de visitas , de ventas y de seguidores en las redes.

7.1.3.) ORGANIZACIÓN

Marcamos objetivos referidos a las alianzas y las relaciones que tiene la empresa con otros competidores y algunos aspectos organizativos.

1. **Nuevas relaciones:** se deben mantener las buenas relaciones con los proveedores y clientes, mejorarlas si es posible y crear nuevas con el fin de incrementar los beneficios de la organización.

El indicador será el nº de nuevas relaciones.

2. **Alianzas estratégicas:** En el sector del automóvil no es muy común realizar alianzas entre concesionarios. Si es cierto que ha habido propuestas por parte de Mercedes para unirse con Audi, pero no ha salido adelante. Por tanto, actualmente Audi Center no cuenta con ninguna alianza ni colaboración con otra concesión, algo que podría cambiar para beneficio mutuo en un futuro.

Usamos como indicador el nº de alianzas logradas a final de año.

3. **Mayor presencia en eventos, revistas:** Actualmente Audi esta presente en muchos eventos deportivos, de arte y revistas de interés, con esto se consigue mejorar la imagen de marca y llegar a un mayor número de clientes. El objetivo es tratar de aumentar estos eventos, realizando alguno a nivel local (torneos de golf, de pádel, ferias, eventos de cine o teatro...).

Como indicador usamos el nº de eventos locales y nacionales al año y compararlo con el de años anteriores, con la idea de que sea cada vez mayor.

7.2) PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

En este apartado estudiamos el proceso de producción que realiza Audi Center Zaragoza para ofrecer los bienes y servicios al consumidor.

Aquí nos preguntamos que aspectos diferencian esta empresa respecto a las demás. Audi Center ofrece un producto (vehículos) y también diferentes servicios (financiación, experiencias, reparaciones).

Esta perspectiva esta directamente relacionada con la cadena de valor, que se trata de una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la

empresa. El origen de este concepto surge en 1985, cuando el profesor Michael E.Porter introdujo el análisis de la cadena de valor en su libro “Competitive Advantage”.

El objetivo es diferenciarse y satisfacer a los clientes mejor que la competencia.

Los objetivos principales, por tanto, son:

1. **Desarrollo de nuevas experiencias:** En Audi Center además de la venta de vehículos, tratamos de ofrecer al cliente agradables experiencias. El objetivo en este caso es desarrollar nuevas e intentar mejorar las existentes.

Usamos como indicador la opinión de los clientes de las mismas, mediante encuestas.

2. **Óptima calidad producto/servicio:** Independientemente del tipo de cliente, siempre debe ser atendido de la mejor forma posible, ofreciendo un producto y servicio de calidad óptima.

Nos basamos en indicadores como certificados de calidad, opinión de los clientes y disminución de quejas.

3. **Definición de promociones y prácticas publicitarias:** Es de gran importancia trabajar esta área, ya que es imprescindible realizar buenas acciones de marketing para tener un buen posicionamiento en el mercado. Actualmente la empresa ya cuenta con diferentes proyectos publicitarios, pero el objetivo es aumentarlos a nivel local.

Además de definir promociones especiales para clientes fieles a la marca, cómo descuentos en reparaciones de taller.

Para medir este objetivo nos basaremos en el incremento de ventas generado por campañas de publicidad y en el % de inversión en la misma respecto al año anterior. Y por otro lado mediante el nº de promociones realizadas.

4. **Benchmarking (mejores prácticas):** Consiste en tomar como referencia a las empresas competidoras líderes, no para copiar lo que están haciendo, sino para aprender e implementar posibles mejoras.

En este caso aplicamos Benchmarking interno, que consiste en identificar las áreas de la empresa que funcionan mejor y seguir sus mismos métodos de trabajo.

Los pasos a seguir son los siguientes:



Para medir si se está llevando a cabo esta práctica, planteamos informes con los responsables de cada departamento.

5. **Gestión estratégica de costes:** Hay que tratar de reducir los costes en la medida de lo posible, para ello se van a realizar diferentes análisis de proveedores, gastos en personal, seguros, inversiones, gestión de pagos y cobros, stock...

Para medir este objetivo se analizará el porcentaje de reducción de costes de forma anual.

7.3) PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

La satisfacción de los clientes es lo que permitirá a la empresa en un futuro retenerlos y aumentar su número, algo esencial para aumentar la cifra de negocio de la concesión.

Con el fin de conseguir esa diferenciación y valor añadido para los clientes, hemos marcado como objetivos principales los siguientes:

1. **Excelencia y agilidad en el servicio:** Un factor fundamental es la percepción de excelencia por parte del cliente, en este sentido la empresa debe realizar un mayor esfuerzo en lograr la perfección y calidad en el producto y servicio que ofrece.

Otro aspecto a tener en cuenta es el tiempo de espera a la hora de obtener el vehículo, que en muchas ocasiones es mayor del deseado, por tanto, otro objetivo fundamental es una mayor agilidad en el servicio, reduciendo los tiempos de espera de los clientes.

Como indicadores vamos a utilizar: el tiempo medio que tarda la llegada del vehículo desde que el cliente lo encarga, y para medir la excelencia utilizaremos el número de quejas o reclamaciones.

2. **Imagen y reputación de marca:** Audi es una marca muy conocida, pero el objetivo es conseguir la mejor reputación entre los competidores de la misma gama. Se trata de lograr que haya un sentimiento de identificación del cliente con los valores e imagen de la marca. Para ello se da gran importancia al posicionamiento SEO (posicionamiento en los sitios web), siendo el objetivo estar entre los 3 primeros resultados de búsqueda, lo que es fundamental para conseguir un alto impacto. Para ello es de gran importancia tener un buen diseño y contenidos de calidad en las webs de la empresa que sean atractivos para el público objetivo.

Usamos como indicador encuestas a los usuarios.

3. **Retención/fidelización clientes:** Hay un alto porcentaje de clientes fieles a la marca, pero se considera que podría mejorar. Para su fidelización no es suficiente con ofrecer un producto innovador y de calidad, sino que es necesario llevar a cabo estrategias de fidelización efectivas capaces de proporcionar esa confianza y lealtad.

Estrategias cómo: Atención personalizada, tarjetas cliente con descuentos y viajes, crear una mayor comunicación con el cliente para conocer sus gustos y preferencias, detalles emocionales...

Como indicador de este objetivo usamos el porcentaje de clientes fidelizados/retenidos a final de año.

4. **Adquisición nuevos clientes:** Actualmente hay una buena cuota de clientes, pero debido a la gran competencia y a las diferentes alternativas, tanto en esta gama como en otras, este número podría ser mucho mayor, lo que supondría un aumento en los ingresos para un mayor beneficio de la organización. El objetivo es aumentar la cartera de clientes un 10% anual mediante la colaboración del equipo comercial, y el equipo de marketing y publicidad.

Para medir este objetivo podemos utilizar indicadores como: El número de nuevos clientes a final de año y los ingresos obtenidos por estos.

7.4) PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva se encuentra en la parte superior del CMI y va orientada a aumentar el valor de la empresa y conseguir el crecimiento de la cifra de negocio. Se trata de objetivos a largo plazo que son medibles a través de los resultados financieros, que son muy útiles a la hora de conocer la situación de la empresa.

Para esta última perspectiva los objetivos son:

1. **Diferenciación:** La capacidad de diferenciarse de la competencia es fundamental, para conseguir ese aumento de valor empresarial y crecimiento de la cifra de negocio que buscamos. El consumidor optará por comprar en aquellos sitios que se diferencien de forma positiva al resto. Por tanto, en Audi Center se plantean diferentes medidas para tratar de lograr este objetivo:

- Calidad: Para fidelizar a los clientes y reforzar la imagen de la empresa.

- Flexibilidad: Adaptándose a los cambios del mercado como; preferencias, necesidades y gustos.

- Producto y servicio: Ofreciendo un producto y servicio con algunas características adicionales que lo diferencien de la competencia.

- Personal y atención al cliente: La formación y competencia de los empleados, la fiabilidad, capacidad de respuesta, servicio postventa... son puntos clave para generar una relación estable con el cliente y fidelizarlo.

Medimos este grado de diferenciación a través de encuestas a los clientes, para medir su grado de satisfacción.

2. **Aumento de las ventas:** El aumento en la cifra de ventas supondrá un crecimiento de los ingresos, algo fundamental para el crecimiento de la organización. Además, Audi Center tiene una buena capacidad productiva por lo que podría hacer frente a un número de ventas mayor del que posee actualmente. Por otro lado, como ya he comentado antes, la cartera de clientes debe ir aumentando para conseguir este objetivo.

Los indicadores son los ingresos totales de ventas a final del ejercicio.

3. **Aumento de la rentabilidad:** Entendemos por rentabilidad al beneficio de la organización en relación con sus ventas. Una empresa puede tener un elevado número de ventas, pero ser poco rentable y viceversa. En este caso el objetivo es, junto con el anterior (aumento de ventas), aumentar la rentabilidad como concesionario, es decir tratar de remunerar al máximo los recursos financieros utilizados.

Para lograr este objetivo hay que poner prácticas en marcha como:

-Reducción de costes: Es fundamental gestionar los costes de forma eficiente, recortando aquellas operaciones que generan menos valor para la empresa, limitando gastos ya sean fijos o variables. Además, hay que prestar especial atención a los costes ocultos (aquellos que son difíciles de detectar).

-Gestionar mejor las compras: Determinar de forma exacta lo que realmente se necesita en cada momento, obtención de mejoras precios y condiciones... en definitiva gestionar de un modo más ordenado y eficiente las compras.

-Analizar la rentabilidad por producto: En este caso es muy importante determinar que modelos de vehículos tienen mas aceptación en el mercado y generan un mayor numero de ventas, o cuales generan un margen mayor.

Como indicadores para calcular la rentabilidad de la organización usamos fórmulas como:

-Rentabilidad económica: $B^\circ / \text{Activo total}$.

-Umbral de rentabilidad: $\text{Costes Fijos} / (\text{Precio unidad} - \text{Coste Variable})$, con este valor sabremos la facturación mínima con la que la empresa es viable.

	OBJETIVO	INDICADOR
PERSPECTIVA FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> -Diferenciación -Aumento de las ventas -Aumento de la rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Encuestas -Ingresos de ventas a final de ejercicio -Fórmulas de rentabilidad como RE y UR.
PERSPECTIVA CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> -Excelencia y agilidad en el servicio -Imagen y reputación de marca -Fidelización de los clientes -Adquisición de nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> -Nº de quejas / Tiempo entrega vehículo -Encuestas -Porcentaje de clientes retenidos a final de año. -Nº nuevos clientes / Aumento de los ingresos.
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de nuevas experiencias -Óptima calidad en producto/servicio -Definición promociones y practicas publicitarias -Benchmarking (mejores prácticas) 	<ul style="list-style-type: none"> -Encuestas -Certificados de calidad y opiniones clientes / disminución de quejas. -Porcentaje invertido en publicidad / Nº de promociones / Incremento de ventas. -Informes mensuales directores de cada departamento.
REPERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> -Personal Satisfecho -Personal alineado -Buena gestión del talento -Actualización sistemas informáticos -Mejora de la APP -Mayor presencia online -Nuevas relaciones -Alianzas estratégicas -Mayor presencia en eventos 	<ul style="list-style-type: none"> -Grado de satisfacción mediante encuestas -Reuniones mensuales -Porcentaje de rotación del personal clave -Nº actualizaciones al año -Encuestas y controles de calidad de la APP -Nº de visitas en las webs/ Nº de ventas online/ Nº de seguidores en las redes. -Nº de relaciones nuevas y mejoras de las mismas. -Nº nuevas alianzas estratégicas a fin de año -Nº de eventos locales y nacionales al año



Desarrollo sostenible y óptima gestión de
AUDI CENTER ZARAGOZA



Audi
Center Zaragoza

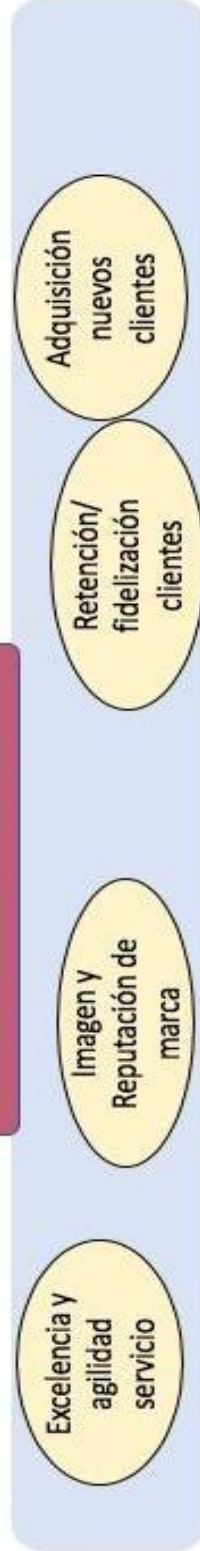
Aumentar valor empresa

Crecimiento negocio

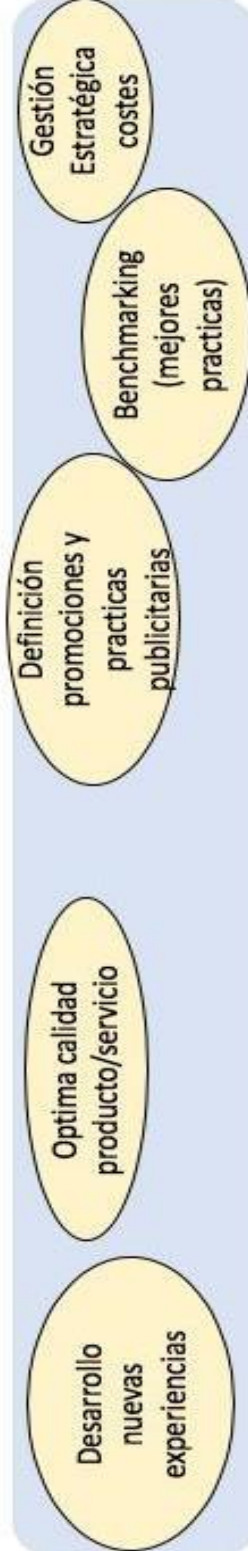
FINANZAS



CLIENTES



PROCESOS



APRENDIZAJE Y
CRECIMIENTO



8) CONCLUSIONES

A modo de conclusión hacemos un repaso general de los aspectos mas importantes del trabajo, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de los análisis realizados.

Para realizar el CMI han sido fundamentales dos análisis previos; el DAFO y el CAME.

En cuanto al análisis DAFO nos ha dado una perspectiva de la situación de la empresa, de sus fortalezas y debilidades (interna) y de las oportunidades y amenazas (externa). Aquí nos hemos dado cuenta que Audi Center Zaragoza tiene una serie de aspectos a mejorar como; problemas de logística, diferenciación en algunos productos o servicios... y cuenta con unos aspectos positivos que debe mantener o incluso reforzar en la medida que sea posible como; imagen de marca, atención al cliente... Aprovechando siempre las oportunidades del mercado y tratando de evitar las amenazas.

El análisis CAME nos ha permitido, una vez estudiada la situación de Audi Center, tomar las respectivas acciones necesarias para paliar los problemas y reforzar los aspectos positivos de la empresa.

Como resultado de estos 2 análisis anteriores definimos la misión y visión de la organización, para dar por finalizado el análisis estratégico y poder empezar con el desarrollo del Cuadro de Mando. Estas son: lograr la satisfacción total de los clientes y llegar a estar en el Top 5 de concesionarios en cuanto a numero de ventas y rentabilidad.

Por tanto, con las ideas principales de aumentar el valor de la empresa y conseguir un crecimiento del negocio, iniciamos el desarrollo del mapa estratégico marcando una serie de objetivos en cada una de las 4 perspectivas que hay.

En la perspectiva financiera hemos marcado como objetivos principales el aumento de las ventas y la diferenciación.

En la perspectiva de clientes encontramos objetivos como; excelencia y agilidad en el servicio, fidelización de clientes y adquisición de nuevos o imagen y reputación de marca.

En la perspectiva de procesos internos nos centramos en el desarrollo de nuevas experiencias, una optima calidad en el producto/servicio, una buena gestión estratégica de costes y definición de promociones y practicas publicitarias.

En ultimo lugar, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la hemos dividido en 3 áreas:

- Recursos humanos con objetivos como; personal satisfecho y alineado y una buena gestión del talento.

- Tecnología; actualización de los sistemas informáticos, mejoras continuas de la APP y mas presencia online.

- Organización: nuevas relaciones, alianzas estratégicas y mayor presencia en eventos.

Por tanto, para lograr el crecimiento del negocio y aumento de valor Audi Center Zaragoza, se han de seguir los objetivos marcados y analizarlos continuamente con sus respectivos indicadores. De este modo se espera que los resultados de la empresa sean cada vez mejores.

En mi opinión el desarrollo de esta herramienta ha sido de gran utilidad y ahora Audi Center podrá desarrollar de un modo mas eficiente su actividad con una perspectiva mas amplia.

9) BIBLIOGRAFÍA

- Investin Spain. 2-10-2019. Industria de automoción en España. *ICEX*
<http://www.investinspain.org/invest/es/sectores/automocion/descripcion/index.html>
- ABC.es. 6-10-2019. Radiografía de la automoción en España. *ABC Motor*
https://www.abc.es/motor/abci-radiografia-automocion-espana-2018-201804270112_noticia.html
- Temas candentes de la industria del automóvil en España. 6-10-2019. *PWC*
<https://www.pwc.es/es/publicaciones/automocion/assets/acelerar-cambio-garantizar-futuro.pdf>
- Cuadro de mando integral, todo lo que debes saber. 10-10-2019. *Logicalis.com*
<https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>
- Ventajas de aplicar el cuadro de mando integral. 15-10-2019. *Isotools excelence*
<https://www.isotools.org/2015/04/07/ventajas-de-aplicar-el-cuadro-de-mando-integral-en-tu-empresa/>
- Herramienta DAFO. 20-10-2019. *Ipyme.org*
<https://dafo.ipyme.org/Home>
- Como hacer un análisis DAFO. 23-10-2019. *Emprendedores.es*
<https://www.emprendedores.es/gestion/a30069/como-hacer-un-dafo2/>
- Análisis DAFO. 24-10-2019. *Rite Wiki*.
https://es.ryte.com/wiki/Análisis_DAFO#Amenazas
- Análisis CAME. 4-11-2019. *Pdcahome.com*
<https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Debilidades DAFO. 3-11-2019. *Foda-dafo.com*
<https://foda-dafo.com/debilidades-foda/>
- Análisis FODA, debilidades. 4-11-2019. *ads*
<https://www.analisisfoda.com/las-debilidades-analisis-foda/>
- PDF Audi España. 20-11-2019. *Audi empresa*.
https://www.audi.es/dam/nemo/es/audi-empresa-2/20180417_Audi_LibroEmpresas.pdf
- El drama del automóvil, el sector entra en recesión y las ventas se desangran. 28-11-2019.
Libremercado.com
<https://www.libremercado.com/2019-06-18/el-drama-del-automovil-made-in-spain-el-sector-entra-en-recesion-y-las-ventas-se-desangran-1276640492/>
- El sector del automóvil en España y su dependencia del mercado exterior. 28-11-2019. *Inbestia.com*
<https://inbestia.com/analisis/el-sector-del-automovil-en-espana-y-su-dependencia-del-mercado-exterior>
- Audi E-Tron comienza la revolución eléctrica. 2-12-2019. *Autofacil.es*
<https://www.autofacil.es/audi/2018/09/18/audi-e-tron-comienza-revolucion/46343.html>

Tipos de Benchmarking. 4-12-2019. *RobertoEspina.es*

<https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>

Análisis de posicionamiento de marca en el sector automovilístico. 8-12-2019. *Universitat politècnica de valencia.*

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/89482/DEUSA%20-%20ANÁLISIS%20DE%20POSICIONAMIENTO%20DE%20MARCA%20EN%20EL%20SECTOR%20AUTOMOVILÍSTICO.pdf?sequence=1>

Red de concesionarios en Zaragoza. 12-12-2019. *Cochesyconcesionarios.com.*

<https://www.cochesyconcesionarios.com/red-concesionarios/provincias/concesionarios-zaragoza.html>

Retos de la empresa familiar. 14-12-2019. *Escuela de negocios según el ranking europeo.*

<https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-la-fidelizacion-de-clientes-y-por-que-es-importante>

Rentabilidad empresarial. 2-1-2020. *Eleconomista.es*

<https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/rentabilidad-empresarial>